ASOS JOURNAL
The Journal of Academic Social Science

Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 2, Sayı: 1, Mart 2014, s. 525-533

Ayşe GÖKÇEN[1]

Mustafa Fedai ÇAVUŞ[2]

FARKLILIK YÖNETİMİYLE ÖRGÜTLERDE YABANCILAŞMANIN ÖNLENMESİ: YAZINSAL DERLEME

Özet

Bu araştırmada farklılık yönetiminin kapsamı ile örgütlerdeki farklılaşma olgusunun sistematik olarak karşılaştırılması ve etkin farklılık yönetimiyle yabancılaşmanın birey ve örgüt bazında önlenmesi konularına değinilmektedir.

Örgüt bilançolarında önemli bir yere sahip olan insan kaynağının gelişimi ve değişiminin her geçen gün artması, örgütsel verimliliği ve etkinliği de etkilemekte olup, iş gören-örgüt ilişkilerinin zeminini oluşturmaktadır. Günümüzün değişen iş ve yaşam koşullarına uyum çabası ve kaygısı kişiyi kendisinden bile uzaklaştırmakta, onun kendisiyle olma, kendisine dönme ve kendisinin farkına varmasını zorlaştırmaktadır.

Kendini örgüte bağlı hisseden çalışanın verimliliği, günümüzün sürekli değişen iş dünyasında örgütleri ayakta tutan temel dayanaklardan birisi durumundadır. Kendisini örgütten soyutlamayan, yabancı hissetmeyen, farklılıkların yönetimiyle örgütle özdeşleşmesi sağlanan iş görenler çalışma teknolojisinde ve iş yapma yöntemlerinde yaşanan hızlı değişimlere ayak uydurabilmenin başrol oyuncularıdır.

Anahtar kelimeler: Farklılık, Farklılık Yönetimi, Yabancılaşma.

PREVENTION OF ALIENATION IN ORGANIZATIONS BY DIVERSITY MANAGEMENT: LITERARY REVIEW

Abstract

In this research, it is addressed to systematically compare the concept of differentiation in organizations with the phenomenon of diversity management and to prevent alienation on the basis of the individual and the organization with effective management of differences.

[1] Ar. Gör., Adıyaman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fak., aysegokcen07@hotmail.com

[2] Doç. Dr., Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, mfcavus@osmaniye.edu.tr

Each passing day; increasement of development and change of human resource which has an important place in the balance sheets of the organizations affects organizational efficiency and effectiveness, and forms the basis of relations between worker and organization. Efforts of adapting today's changing work and living conditions and concerns detract people even from themselves, and make it difficult to be with their own, to turn and realize themselves.

In today's ever-changing business world, the efficiency of the employee who feels self-commitment in organizations is one of the basing sustenances. Workers are the leading actors who are not abstractionist and not feel themselves out of place and are supported to identify with the organization by managing differences.

Key words: Diversity, Diversity Management, Alienation.

GİRİŞ

Gündelik işlerin telâşı içinde kişi, kendisinin dahi farkına varamadığı gibi, kendi varlık amacını da sorgulayamamakta ve kendinden uzaklaşmakta, kısaca kendine karşı yabancılaşmaktadır (Tutar, 2010:176). İş görenler artık sadece para ile motive olmamakta, bunun yanı sıra işin sosyal yönü, tatmin derecesi, toplumdaki yeri gibi birçok faktör onun işi ile ilgili duygularını ve dolayısıyla verimliliğini etkilemektedir.

Bireylerin başta kendilerine yabancılaşması ve değişim koşullarına ayak uyduramaması sorunu her geçen gün artmakta (Fromm, 1996:17) ve çözümü için örgütsel boyutta farklılıkların giderilmesi çabalarının etkili olacağı düşünülmektedir.

Çeşitli derlemeler ışığında yapılan, bu teorik çalışmanın kapsamında yabancılaşma olgusu, farklılıkların yönetimi, yabancılaşmanın nedenleri ve örgüte etkileri, etkin farklılık yönetiminin sağlayacağı faydalar ve bu faydalarla yabancılaşmanın önlenmesi çalışmaları yer almaktadır.

Özellikle günümüz iş dünyasında sıkça karşılaşılan farklılıklar ve yönetimi konusuna farklı bir bakış açısı getiren yabancılaşma olgusunun ele alınması ve farklılık yönetimiyle önlenmesi konularının incelenmesi amaçlanmaktadır.

1. FARKLILIK KAVRAMI VE KÜLTÜREL FARKLILIKLAR

Bünyesinde birçok farklı yorumu barındıran farklılık kavramı; Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre “farklı olma durumu, başkalık” seklinde tanımlanmaktadır.

Sonnenschein (1997:35)’nin tanımınca farklılık kavramı, içerisinde ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yaş, etnik köken, din, iletişim tarzı ve fiziksel yeterlilikler açısından var olan farklar gibi boyutları barındırırken; farklılıkların sadece demografik farklar olarak değerlendirilmemesi gerektiğini belirtilmekte ve farklılıklar; yapılan işle ilgili bilgi, yetenek, değer, inanç, tutum, kişilik, bilişsel ve davranışsal eğilim ve stiller ve örgütte sahip olunan statü gibi özelliklerin bütünü olarak açıklanmıştır (Point ve Singh, 2003:751).

Tan (2004:20), bu yüzyılda en çok konuşulacak olan yeteneklerden bir tanesinin farklı kültürlerden olan insanlara adapte olabilme yeteneği olduğunu vurgulayarak; aynı konuda Thomas ve Inkson (2005:8) da farklı kültürlerden insanlarla başarılı bir etkileşimin günümüzün yönetim becerilerinin en önemlilerinden biri haline geldiğini ifade etmişlerdir.

Genel bir bakış açısıyla kültür, “öğrenilen ve paylaşılan değerler, inançlar, davranış özellikleri ve semboller toplamı” olarak ifade edilir (Koçel, 2003:29). Küresellesen günümüz dünyasında örgüt ve üst düzey yönetimin en önemli stratejik önceliklerinin başında kültürel anlamda farklılıklara odaklanarak daha yetkin ve basarılı olmayı hedeflemenin yer alması vurgulanmaktadır (Taggart, 2007).

Hoecklin (1995)’e göre, kültürel farklılıklar çeşitli problemlere ve örgüt içi yabancılaşmalara sebep olabileceği gibi, aynı zamanda birçok faydalar da sağlayabilir. Kültürel farklılıklardan kaynaklanan problemler çözümlenirken, ortaya çıkabilecek farklı bakış açıları ve yaklaşımlardan maksimum derecede yararlanmak gerekmektedir.

Yöneticilerin kültürel farklılıkları ve beraberinde getirdiği avantaj ve dezavantajlarını ele alma biçimleri, örgütün kültürel farklılıklara yönelik yaklaşımlarını ve bakış açılarını da etkilemektedir.

Bazı örgüt yöneticileri, kültürel farklılığın örgüt üzerindeki etkisinden dahi haberdar olmayabilirler ya da kültürel farklılığı örgüt açısından etkisiz olarak görmektedirler.

Öte yandan, farklılığı sadece bir sorun kaynağı olarak ele alan diğer yöneticiler ise yaptıklarının en iyi ve en doğru olduğuna inanarak “bizim yolumuz en iyi yoldur” inancındadırlar. Bu düşünceye sahip olan yöneticiler, kültürel farklılığı sorun olarak ele aldıkları için, etkisini en aza indirmeye çalışırlar. Bu düşünce ile tüm elemanlarını aynı kültürel özelliğe sahip kişiler arasından seçmek ise başvurdukları en kolay yoldur (Helvacıoğlu, vd., 2010).

Örgütlerde kültürel farklılıklar yönetimi, 1960’lı yıllardan itibaren kültürel çeşitliliğin rekabet avantajı için ön koşul olabileceğine dair tespitler sonucunda, başta ırksal bütünleşmeler şeklinde siyasi hareketlerle, sonra çalışanlara eşit fırsatlar tanınması ve eğitilmesine yönelik örgütsel değişimlerle başlamıştır (Tereza ve Fleury,1999:109’dan aktaran Helvacıoğlu, vd., 2010:5). 1980’li yıllarda ise, çokuluslu işletmelerin hızlı gelişiminin yarattığı, artan işgören farklılaşmasını etkin biçimde yönetebilmeyi sağlamak amacıyla gelişmiştir bu kavram daha geniş boyutlara ulaşmıştır (Seymen, 2005).

Günümüzün değişen ve sürekli gelişen iş ortamlarında, farklılık olgusunun ve kültürel farklılıkların görmezden gelinip ya da eritilip yok edilmesi yerine, örgüt amaçlarına uygun yönetsel ve örgütsel gelişim stratejileriyle desteklenmesi ve başarı için bir örgütsel rekabet avantajı aracına dönüştürülmesi gerekmektedir.

1.1. İşletmelerin Farklılık Yönetimine Dair Yaklaşımları

Farklı perspektif, bakış açısı ve farklı dünyaları bir araya getirmeyi başarabilen örgütler, günümüzün rekabetçi Pazar piyasasında ayakta kalabilmek için işgücü piyasasının değişen koşullarına, olumlu eylemlerle cevap verebilmelidirler. Farklılıkları göz ardı etmekten ziyade onlara değer verme yönünde girişimlerde bulunan örgütler; farklılıkları anlamayı ve kabullenmeyi benimseyip aynı zamanda özendirerek, çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmeyi hedef almaktadır.

Thomas (1991,1996’dan aktaran Agars, vd., 2004: 58)’e göre; “farklı işgücü potansiyelinden avantaj sağlanabilmesi ve bu işgücünün uyumlu bir şekilde çalışabilmesi için; örgütün, temel kültüründe ve sistemlerinde değişikliğe gidilmesi zorunludur. Bu da ancak farklılıkların yönetimi ile mümkün olmaktadır.’’

1991 yılında "Managing Cultural Diversity" adlı çalışmasında T. H. Cox da tekil, çoğulcu ve çok kültürlü olmak üzere, üç örgüt tipi tanımlamıştır. Bu örgüt tipleri; örgütlerde yaratılan farklı örgüt iklimlerinin farklılıklara değer verme çerçevesinde, yeni düşüncelere açık olma durumlarını ve derecelerini temsil etmektedir (Cox, vd., 1991'den aktaran Sürgevil, 2008:115).

Bu bağlamda örgüt içi ekip üyeleri sahip oldukları etnik köken, dil, din vb. farklılıklara göre değil; bireysel kapasite ve yeteneklerine göre oluşturulmalı ve değerlendirilmelidir. Öte yandan, örgüt içi farklılıkların ve kendi farklılıklarının farkında olan örgüt üyeleri, ekip liderinin yönlendirmesi ve yönetmesiyle karşı kültürlerle kendileri arasındaki farklılıkları daha iyi kavrayabilirler.

Farklılıklarla ilgili en eski modellerden biri olan 1993 yılında geliştirilmiş olan Gary Powell'ın modeli; farklılıkların yönetimini, "örgütlerin eşit istihdam fırsatı konularına cevap verme tarzları" ile açıklamaktadır.

> *"Powell'a göre, örgütler; farklılıklarla ilgili proaktif, reaktif ya da nötr olabilirler. Powell'ın modelinde; bir örgütte olması en çok istenen davranısın, "proaktif"lik olduğu belirtilmektedir. Proaktif örgüt; kadınların ve azınlıkların işgücüne katılmasını öngören ayrımcılık karşıtı yasaların yönlendirmesi olmaksızın, kendi basına hareket etmekte ve çok kültürlü işgücüne deger vermektedir. Bunun tam karşıtı olan reaktif örgüt; sadece var olan kanunlarla ters düşmemek için, kadınları ve azınlıkları işgücüne dâhil etme sorumluluğunu üstlenmektedir. Son olarak, bazı örgütler de, hiçbir şey yapmamayı tercih edebilmektedir (ihmalkar - nötr örgüt). Modele göre, nötr örgütler; kendileriyle ilgili dava açılması veya mal ve hizmetlerinin boykot edilmesi gibi riskleri göze alarak, kamuoyunun gözündeki itibarlarını da yitirme riski taşırlar"* (Sürgevil, 2008:71).

Örgüt içinde tüm üyelerin karar sürecine katılımı sağlanmalı ve bu süreçte her birey eşit güce ve hakka sahip olmalıdır. "Kültürel egemenlik" olgusu her zaman tepkiye yol açar ve devamında çatışmaları ve belirsizlikleri kaçınılmaz kılar. Dolayısıyla çok kültürlü ekiplerde/örgütlerde; bireylerin sahip oldukları güç, yetenekleri oranında dağıtılmalı ve tüm üyelerin birbirlerine karşılıklı saygı duymalarının önemi vurgulanmalıdır.

Farklılıkların örgüt için rekabet avantajına dönüşmesinin ön koşullarından bir diğeri farklı kültürlerden gelen örgüt üyeleri arasında etkin bir iletişim ağının oluşturulmasıdır. Fakat bu iletişimde, mesaj veren ile alanın farklı bakış açıları, değerleri, davranışları ve algılarına ek olarak beklentileri ve birbirlerine olan tutumları, iletişim sürecini başarısızlığa sürükleyecektir. Bu hususta örgüt liderinin yaklaşımları ve örgüt içi etkili iletişimin sağlanmasına yönelik faaliyetler önem kazanacaktır.

Örgütün tüm üyeleri tarafından benimsenen ve paylaşılan güçlü bir örgüt kültürü oluşturmak doğrultusundaki bir yönetim anlayışı, kültürel farklılıklardan kaynaklanan sorunlara da büyük ölçüde çözüm getirmiş olacaktır.

Pozitif bir yaklaşımla örgüt kültürü yaratarak rekabet avantajı sağlayan işletmeler arasında; Wall-Mart, Southwest Airlines, Hewlett Packard, Xilinx örnek olarak gösterilebilir (Sadrı ve Lees, 2001: 856-857'ten aktaran Helvacıoğlu, vd., 2010).

2.YABANCILAŞMA KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Yabancılaşma, insanın kendinden, ürettiği üründen, yaşadığı doğal, toplumsal, psikolojik ve kültürel çevresinden uzaklaşarak ama yine de onların egemenliği ve belirleyiciliği altında yaşamını sürdürmesi demektir (Şimşek vd., 2006).

Çağdaş toplumların büyük bir sorunu olarak karsımıza çıkan ve sanayi devrimiyle başlayan yabancılaşma kavramının tam bir tanımını yapmak oldukça zordur. Genel olarak yabancılaşma; toplumsal, kültürel ve doğal çevresiyle uyum içerisindeki bireyin zamanla uyum sorunu yaşaması ve uyumunun azalması (Ofluoğlu, vd., 2008:115) ile çevresi üzerinde denetimini kaybetmesi ve giderek çaresiz kalarak yalnızlaşması ya da bilerek yalnızlığı seçmesi seklinde tanımlanabilir.

Yabancılaşma terimini ilk kullanan kişi olarak bilinen Hegel'e göre yabancılaşma, insanın fiziki ve ruhi varlığı arasındaki ayrım sonucu ortaya çıkmaktadır ve insan ilk olarak kendisine ve çevresine yabancılaşmakta, kendisini düşünen ve hisseden bir varlık olarak görmemektedir (Salerno, 2003:53'ten aktaran Ofluoğlu, vd., 2008:125). Fakat daha sonra üzerinde etraflıca tartışılıp düşünceler geliştirilmiş haliyle kavramı ilk kullanan Karl Marx olmuştur.

Yabancılaşma kavramı ayrıca, bir insanın hayatını, kendi özüne bile aykırı bir hayat tarzına dönüştürmesi veya insan doğasına uygun düşmeyen bir yaşam şekline büründürmesidir.

Ekonomik, teknolojik, toplumsal, kültürel, politik vb. birçok nedenden kaynaklanan yabancılaşmanın; insanın, yaşamın öznesi olmaktan çıkıp, yaşamın nesnesi olması şeklinde ifade edilmesi de yanlış olmayacaktır.

Yabancılaşmanın özellikleri aşağıdaki gibi ele alınabilir:

- Bir kavram ilişkisi olarak yabancılaşma, birinin veya bir şeyin, birisinden veya bir şeyden yabancılaşması-uzaklaşması ile ilgilidir.
- İnsanın doğasında var olan bir olgudur.
- Yabancılaşma ilk yaşamlarda üretilmiştir.
- Kişilerin sosyal çevreleri ile yakın bir ilişki göstermektedir.
- Yabancılaşmanın modern biçiminde, kişiler ve yer aldıkları çevre arasındaki hızlandırılmış farklı güçlerin etkisi de önem taşımaktadır.
- Yabancılaşmada, daha fazla rekabet, kıskançlık, karşılıklı itaatsizlik ve saldırganlık dürtüsü gibi farklı insan ilişkileri ortaya çıkabilmektedir (Şimşek vd., 2006).

2.1. Örgütlerde Farklılık ve Yabancılaşma

Örgütsel politika ve süreçlerde farklılık üzerine odaklanılabilirken, "örgütsel ve bireysel değerler ve kurallar sistemi üzerinde fazla zaman harcanmamaktadır" (Pless, vd., 2004:129). İşyerindeki doyumsuzluklar, şikâyetler, rollerde belirsizlik, iş güvenliği hususunda sıkıntılar, kariyer engelleri, keyfi ve özel davranışlar ve bunlara bağlı olarak gelişen düşmanlık-hırs duyguları gibi bir takım faktörler bireysel yabancılaşmanın yanında, örgütsel yabancılaşmaya da yol açmakta ve çalışanların örgüte karşı yabancılaşmalarına neden olabilmektedir.

Bazı araştırmacılara göre, “endüstriyel ekonomilerdeki fırsat eşitliği kavramının yaygınlaşması örgütlerin farklılıklara önem verdiğini gösteren önemli bir yönetsel araçtır” (Doney, 1998:610; Mor Barak, 2000:345).

Eğer ki örgüt içerisinde birey sahip olduğu farklılıkların ve bu farklılıkların diğer bireylere yansımaları ve etkilerinin farkında değilse; örgütsel amaçlar arasında yer alması gereken farklılık yönetimi kavramının benimsetilmesi örgüt performansı ve başarısında etkili olacaktır (Turnbull, vd., 2010:35) ve böylelikle temelde birey bazında yerleşip gruba ve örgüte dağılan yabancılaşma olgusunun önüne geçilebilecektir..

Farklılığa yol açan tüm etmenler ve insanlar arasında farklılık oluşturan tüm elementler yönetim literatürünün insan kaynakları, davranış ve davranış bilimleri, stratejik yönetim gibi her basamağına etki edip inceleme konusu olabilir (Bell vd., 2009’dan aktaran Gökçen, 2012:243). İşletme içi koordineli çalışan tüm departmanlar tabandan tavana etkili bir farklılık yönetimi stratejisiyle, bireylerdeki yabancılaşma olgusunun da önlenmesi hususunda örgütsel adım atmış olacaklardır.

3.FARKLILIK YÖNETİMİ

“Farklılıkların yönetimi anlayışının temelleri Amerika’da atılmıştır” (Esty, Griffin ve Hirsch, 1995: 1; Miller ve Rowney, 1999: 307’ten aktaran Sürgevil, 2008:118).

Tüm insanlar ve toplumlar her zaman birçok boyutta çeşitli farklılıklara sahip olmakla birlikte, birçok farklı karaktere sahip insanların bir arada çalıştığı ya da çalışmak zorunda olduğu örgütlerde, farklılıklar ve bu farklılıkların etkin şekilde yönetilmesi hususunda bir çok etken aktif şekilde rol oynamaktadır.

Örneğin; çalışanlara tanınacak oryantasyon sureleri ve bu surelerin etkinliği, çeşitli eğitim ve seminerlerle farklılığın öneminin vurgulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi, örgüt içi başarıların ödüllendirilmesiyle diğer çalışanların teşvik edilmesi ve farklılık yönetiminin gücüne inanılması yönündeki adımlar farklılıkların ve bu farklılıkların yarattığı çatışmaların önüne geçilmesinde etken olacaktır (Rynes, vd., 2006).

Farklılıklar ve farklılıkların yönetimi ile ilgili günümüz yönetim literatüründe yer alan bilgilerin çoğunun kökeni; “1960’larda Amerika’da başlayan ayrımcılık karşıtı hareketlerin doğurduğu politik ve felsefik tartışmalardır” (Ashkanasy, vd., 2002:309’ten aktaran Surgevil, vd., 2008:68).

Farklılıkların yönetimi, en yalın şekliyle; “çalışan farklılıklarından doğan gerilimi dengelemeye ve bu farklılıklardan avantaj elde etmeye çalışan bir anlayışa işaret etmektedir. Bu anlayışın hedef aldığı farklılıklar; bireyleri birbirlerinden farklılaştıran veya onlara benzer kılan, kişiye özgü içsel ve dışsal bütün özellikleri ifade etmekte ve insanlar arasında, ırk, kültür, cinsiyet, cinsel yönelim, yas ve fiziksel yeterlilikler vb. açısından var olan farklar” şeklinde tanımlanmaktadır (Sonnenschein, 1997:3).

Amerika’da “diversity” ve “diversity management” baslıkları altında incelenen farklılık ve farklılık yönetimi kavramları, insan farklılıklarından doğan çeşitli sorunları birey, grup, örgüt ve toplum düzeyinde değerlendirmeye çalışarak bulduğu çözüm önerilerini bir yandan tüm insanların eşit fırsatlara sahip olması için diğer yandan da herkesin farklılıklarına saygı duymaya çalışan bir anlayışı geliştirmek için kullanmaktadır (Sürgevil, vd., 2008:67-68).

R. Roosevelt Thomas, 1990 yılında farklılıkların yönetimi kavramını ortaya atan kişi olarak bilinmektedir. "Thomas (1990:111)'a göre, farklılıkları yönetmek; farklılıkları içermek veya farklılıkları kontrol etmek anlamına gelmemektedir. Farklılıkların yönetimi, işgücüne katılan herkese potansiyellerini sergileyebilme fırsatı vermek anlamına gelmektedir" (United States Government Accountability Office Araştırma Raporu, 2005: 4-5)

4.SONUÇ

Farklılıkların anlaşılmaya çalışılması ve farklı karakterdeki birçok insanın bir arada çalışabilmesinin yönetimi olarak tanımlanan farklılık yönetiminde temel amaç, birçok farklılıktan ortak bir noktaya varabilmektir. Farklılıkların yönetimi, çalışanların farklılıklarına ve benzerliklerine değer verme, birey potansiyellerinin tümünü, örgütün stratejik amaç ve hedeflerine katkı sağlayacak şekilde düzenleyerek örgütsel ve bireysel saygı, sevgi çerçevesinde örgüt atmosferi yaratma sürecidir.

Örgüt üyelerinin iş ortamını daha zevkli ve çalışılabilir olarak algılamaları; iş gören motivasyonunun sağlanması; yeni fikirlere açık olma; bilgi paylaşımı ve iş görenler arası iletişimin artması; öğrenmeye isteklilik ve devamlı gelişmenin hedef alınması; işletmenin mevcut iş görenlerini elde tutmayı bilmesi ve bu yöndeki örgüt içi uygulamaları örgütsel farklılıkların ve beraberindeki yabancılaşmanın önlenmesinde etkin rol oynayacaktır.

Farklılıkların yönetimi konusunda başarılı olmada, temel kriterler arasında, Her şeyden önce yabancılaşma olgusunun kabul edilmesi, fiziksel ve psikolojik örgüt iklimin sağlanıp, çalışma yaşamının kalitesinin artırılması esastır. Bunun yanı sıra çalışanlar arasındaki işbirliği, ekip çalışması ve kararlara katılmanın yaygınlaştırılması, stres yönetimine dair örgüt içi çalışmalar önem arz etmektedir. Çalışanların moral ve motivasyonlarının yükseltilmesi, örgütlerin farklılıklara olan ihtiyaçlarının belirlenmesi; ödül ve teşvikler yoluyla farklılıkların yönetimine dair üst düzey yetkililerin ve çalışanların teşvik edilerek bu yolla farklılığın yaratacağı avantajlarının örgüte kazandırılması; farkındalığın eğitim çabalarıyla artırılması gereklidir.

KAYNAKÇA

AGARS, M. D., KOTTKE, J. L. (2004). Models and Practice of Diversity Management: A historical review and presentation of a new integration theory. The Psychology and Management of Workplace Diversity. (Editörler: Stockdale, M. S.,Crosby, F. J.). Blackwell Publishing. USA.

DONEY, P.M., CANNON, J.P. ve M.R. MULLER (1998) "Understanding The Influence Of National Culture On The Development Of Trust", Academy Of Management Review, 23.

FROMM, E. (1996). Sağlıklı Toplum. Payel Yayınevi, İstanbul. (çev. Y. Salman, Z. Tanrısever).

GÖKÇEN, A. (2012). Diversity in Diversity Management. International Journal of Business and Social Sciences. 3 (19).

HELVACIOĞLU, N., ÖZUTKU, H. (2010). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde İnsan Kaynakları Stratejilerinin Rolü: İkea örneği. Yönetim Bilimleri Dergisi, 8 (1).

HOECKLIN, L. (1995). Managing Cultural Differences. Addison-Wesley Publication. Cambridge.

KOÇEL, T. (2003). Isletme Yöneticiligi. Beta Yayinevi, 9. Baskı, Istanbul.

MOR BARAK, M.E. (2000). The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach To Diversity Management, Social Work, 45:339-352.

OFLUOĞLU, G., BÜYÜKYILMAZ, O. (2008). Yabancılaşmanın Teorik Gelişimi ve Tarihsel Süreç İçinde Farklı Alanlarda Görünümleri. Kamu-İş Dergisi, 10 (1).

PLESS, N., MAAK, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, processes and practice. Journal of Business Ethics 54.

POINT, S., SINGH, V. (2003). Defining and Dimensionalising Diversity: Evidence from corporate websites across Europe. European Management Journal, 21 (6).

RYNES, S. & ROSEN, B. (2006). Personnel psychology. A Field Survey of Factors Affecting the Adoption and Perceived Success of Diversity Training. John Wiley & Sons, Inc., 48 (2).

SEYMEN, O., A. (2005). Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: yazınsal bir derleme, İÜ İşletme İktisadı Ens. Yönetim Dergisi,16 (50).

SONNENSCHEIN, W. (1997). The Diversity Toolkit*:* How you can build and benefit from a diverse workforce. McGrawHill Companies, New York.

SURGEVİL, O. (2008). Farklılık Kavramı ve Farklılıkların Yönetimine Temel Oluşturan Sosyo- psikolojik Kuramlar ve Yaklaşımlar. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11(20).

SURGEVİL, O., BUDAK, G. (2008). Isletmelerin Farklılıkların Yönetimi Anlayısına Yaklasım Tarzlarının Saptanmasına Yönelik Bir Arastırma. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 10 (4).

ŞİMŞEK, M. Ş., ÇELİK, A., AKGEMİCİ, T., FETTAHLIOĞLU, T. (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması, 14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erzurum.

TAGGART, A,. (2007). Beyond Diversıty: Becoming a culturally competent organization, Ivey Business Journal feature article.

TAN, J. S. (2004). Issues & Observations: Cultural intelligence and the global economy, Leadership in Action, 24 (5).

THOMAS, D. C., INKSON, K. (2005). Cultural Intelligence: people skills for a global workplace. Consulting to Management, 16 (1).

THOMAS, R. R. (1990). From affirmative action to affirming diversity. Harvard Business Review, 2.

TURNBULL, H., Greenwood, R., Tworoger, L., Golden, C. (2010). Skill Deficiencies in Diversity and Inclusion in Organizations: Developing an inclusion skills measurement. Academy of Strategic Management Journal, 9 (1).

TUTAR, H. (2010). İşgören Yabancılaşması ve Örgütsel Sağlık İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65 (1).

Farklılık. Türk Dil Kurumu internet sitesi http://www.tdk.gov.tr. Erişim tarihi:12.12.2012.

United States Government Accountability Office. (2005). Diversity Management: Expert-identified leading practices and agency examples. Report to the Ranking Minority Member, Committee on Homeland Security and Governmental Affairs, U.S. Senate, GAO- 05-90 (www.gao.gov/cgi-bin/getrpt?GAO-05-90).